FEDERAL BRIDGE CORPORATION
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX

Plan d'entreprise sommaire

De 2017-2018 à 2021-2022

Canada

Version: 2/15/2018 9:53:00 PM

1 Résumé

En 2017, la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) continue d'aller de l'avant avec de nouveaux objectifs et un dynamisme accru à l'égard de sa gestion. Les principales réalisations en matière d'alignement ont été accomplies dans tous les secteurs opérationnels de l'organisation, notamment les politiques des péages, les inspections de ponts, la gestion de projets, la rémunération et les conditions d'emploi.

La SPFL se trouve devant des perspectives claires qui lui permettent de progresser dans son mandat et de mettre l'accent sur quatre ponts internationaux qui ouvrent des routes commerciales et établissent des liaisons cruciales entre l'Ontario ainsi que les états du Michigan et de New York, appuyant l'ensemble des économies canadiennes et américaines. Le présent plan d'entreprise décrit les activités à réaliser au cours des cinq prochaines années.

Les défis fondamentaux demeurent en grande partie inchangés. La diversité des opérations au sein du portefeuille de ponts est importante. Le pont Blue Water près de Sarnia, en Ontario, revêt une importance économique stratégique pour le transport commercial et présente le volume de trafic le plus élevé. Le passage du pont international de la voie maritime à Cornwall, en Ontario, présente l'environnement d'exploitation le plus complexe. La démographie régionale et les tendances du trafic aux ponts internationaux des Mille-Îles et de Sault Ste. Marie diffèrent considérablement.

Comme il est indiqué dans la section d'analyse du présent plan d'entreprise, la part de la SPFL dans le marché global se situe quasiment à 30 %. La part de marché augmente, bien que le taux du trafic commercial dépasse celui du trafic global. La croissance de la part de la SPFL dans le marché commercial, un marché lucratif, affiche un écart positif par rapport à celui de l'ensemble de l'Ontario, qui est stable à environ 20 %.

LA SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX LIMITÉE

Une société d'État canadienne chargée de surveiller certains ponts internationaux de l'Ontario

- **Pont international de Sault Ste. Marie**
  Sault Ste. Marie, Ontario
- **Pont Blue Water**
  Point Edward (Sarnia), Ontario
- **Pont international des Mille-Îles**
  Lansdowne, Ontario
- **Pont international de la voie maritime**
  Cornwall, Ontario

Les objectifs opérationnels de la SPFL demeurent les mêmes : le partage des meilleures pratiques à tous les emplacements et la mise en place d'une infrastructure administrative commune permettant de devenir une entreprise forte et autosuffisante.

L'économie canadienne a commencé à montrer des signes de reprise et de stabilité, mais la valeur du dollar canadien est encore volatile. Le plus important partenaire commercial du Canada rencontre ses propres défis à l'interne et à l'extérieur. À la base, les investissements significatifs de la SPFL dans la réfection des ponts et des esplanades sont en voie d'achèvement, alors que les influences de la dynamique du marché liées à l'économie, aux communautés autochtones voisines et aux concurrents régionaux doivent toujours être

mesurées. L'importance accrue accordée au marketing, au développement des affaires et à la gestion des relations avec la clientèle en appui à l'architecture d'alignement des programmes de la Société lui permettra de s'adapter à l'évolution des forces du marché.

Pour atteindre ses résultats, la SPFL consacre ses efforts dans quatre principaux secteurs d'activités, à savoir :

- La gestion efficace de ses ponts;
- L'intensification de la gestion de ses sources de revenus;
- L'amélioration continue des services commerciaux et frontaliers; et,
- La progression continue vers l'efficacité opérationnelle.

1.1 Situation financière

Le plan d'entreprise est présenté selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) et constitue le premier plan depuis la fusion comprenant des comparaisons complètes d'exercices de 12 mois.

La situation financière globale de la SPFL est positive et cette perspective repose sur l'évaluation de la mise à niveau du crédit à l'émetteur à long terme de la SPFL et de la notation de la dette non garantie à « A » de Standard & Poor's Financial Services LLC. Les perspectives financières reflètent leur prévision que le trafic fondamental de la SPFL restera relativement stable au cours des deux prochaines années et que le fardeau de sa dette continuera de diminuer.

Pour l'exercice 2016-2017, les dépenses prévues dépassent les valeurs budgétées de 1,36 M$, mais sont largement compensées par des revenus additionnels de 5,69 M$. La différence entre les prévisions actuelles et les valeurs budgétées antérieures s'explique en grande partie par l'amélioration des tendances du trafic et la gestion efficace des péages. Les dépenses accrues proviennent principalement d'un examen des composantes de la durée de vie des immobilisations en milieu d'exercice comme la surface des routes, les structures d'acier, les piles, etc., ce qui a entraîné une hausse des montants d'amortissement.

2 Table des matières

1 Résumé 1

2 Table des matières 3

3 Profil de l'entreprise 4

4 Gouvernance d'entreprise 10

5 Orientation stratégique 13

6 Gestion des risques 20

7 Mesures de rendement 21

8 Analyse financière 26

9 Évaluation du rendement de l'année précédente 31

10 Annexe 1 – Liste des abréviations 40

11 Remerciements 41

Canada

3 Profil de l'entreprise

3.1 Contexte

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL ou la Société) a été créée par statuts constitutifs en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et une société d'État mère qui est régie par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* figurant à l'annexe III, partie I, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre des Transports.

La Société est responsable des intérêts fédéraux canadiens de quatre des onze ponts internationaux situés en Ontario, et son siège social est situé à Ottawa, en Ontario.

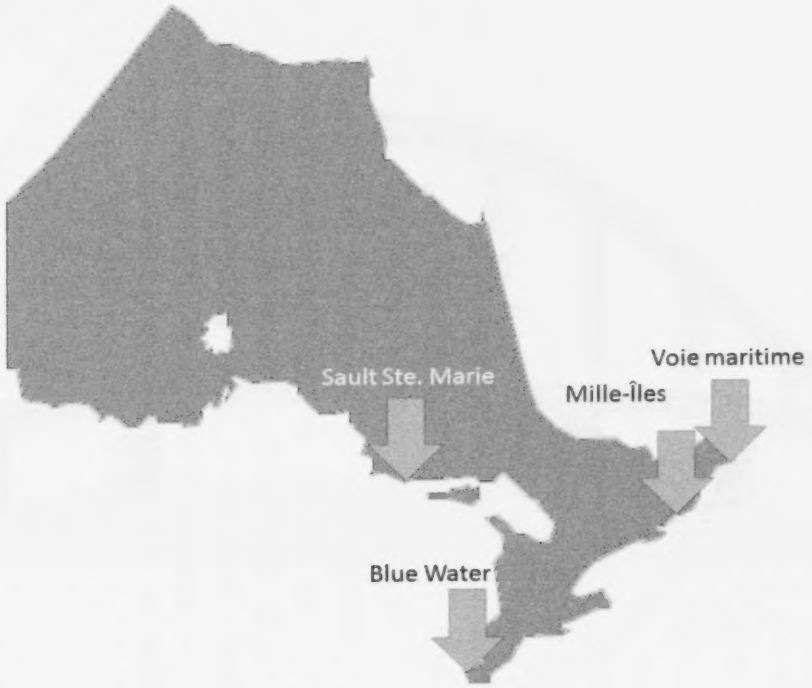

Fig. 1 – Actifs de la Société des ponts fédéraux Limitée

Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
Sault Ste. Marie, Ontario	Point Edward (Sarnia), Ontario	Lansdowne, Ontario	Cornwall, Ontario
Sault Ste. Marie, Michigan	Port Huron, Michigan	Alexandria Bay, New York	Rooseveltown, New York

Les responsabilités et alliances de la SPFL sont variées et reflètent la situation géographique unique de chaque pont. La SPFL est propriétaire d'actifs et elle assure la supervision à l'égard de l'exploitation des ponts, gère les accords internationaux associés aux ponts, dirige les fonctions d'ingénierie et d'inspection ainsi que celles de la gestion des projets d'investissements en immobilisations.

La Société est dirigée par un Conseil d'administration (« le Conseil ») qui est formé de sept administrateurs, y compris la présidente du Conseil, ainsi que la présidente et première dirigeante. La présidente du Conseil ainsi que la présidente et première dirigeante sont nommées par le gouverneur en conseil en vertu de la section 105 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les administrateurs, sauf la présidente du Conseil ainsi que la présidente et la première dirigeante, sont nommés par le ministre avec l'accord du gouverneur en conseil.

La forme actuelle de la SPFL est issue d'une fusion effectuée le 27 janvier 2015 avec la Société du pont de la rivière Ste. Marie, anciennement une filiale en propriété exclusive, et le 1er février 2015 avec l'Administration du pont Blue Water, une autre société d'État mère. La SPFL a également été autorisée en vertu du projet de loi C-4, *Loi nº 2 sur le Plan d'action économique de 2013* à fusionner avec sa dernière filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée (CPVIM). La fusion se produira lorsque les agents fédéraux du Canada et des États-Unis auront établis une entente de transformation.

La structure organisationnelle qui suit permet à la SPFL de gérer tous les ponts au sein d'un portefeuille, partageant ainsi le personnel, l'expertise, le soutien aux infrastructures, les revenus, les frais et les meilleures pratiques grâce à un cadre administratif commun qui est bénéfique pour les quatre actifs.

	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
Propriété de la SPFL	50 % du pont; 100 % des esplanades canadiennes et des points d'entrée	50 % de chacun des ponts jumeaux; 100 % des esplanades canadiennes et des points d'entrée	100 % du pont canadien 50 % du pont Rift; 100 % des esplanades canadiennes et des points d'entrée	100 % du pont du chenal nord; 100 % de l'esplanade des douanes canadiennes et de la voie internationale; 32 % du pont du chenal sud
Partenaires étrangers	*Michigan Department of Transportation*	*Michigan Department of Transportation*	*Thousand Islands Bridge Authority*, une société d'intérêt public de l'État de New York en vertu de la *Public Authorities Law*	*Saint Lawrence Seaway Development Corporation;* une agence du *United States Department of Transportation*
Exploitants des ponts	*International Bridge Administration*, une unité administrative distincte du *Michigan Department of Transportation*, aux pouvoirs délégués par la *Sault Ste. Marie Bridge Authority*, elle même une entité constituée par le *Michigan Department of Transportation*, et par la SPFL	Partie canadienne : SPFL; Partie américaine : *Michigan Department of Transportation*	*Thousand Islands Bridge Authority*	Corporation du pont international de la voie maritime, limitée une société d'État canadienne affiliée
Structure de gouvernance	Huit administrateurs, dont quatre Américains nommés par le gouverneur du Michigan et quatre Canadiens nommés par la SPFL	Partie canadienne : SPFL Partie américaine : *Michigan Department of Transportation*	Un président américain ainsi que six administrateurs nommés par le Jefferson County : trois Américains et trois Canadiens (recommandés par la SPFL)	Huit administrateurs nommés par la SPFL, quatre Canadiens et quatre Américains (recommandés par la *Saint Lawrence Seaway Development Corporation*)

3.2 Mandat

Le mandat de la SPFL, approuvé par le ministre des Transports et établi dans la convention de fusion dûment ratifiée des anciennes sociétés, consiste à fournir le plus haut niveau d'intendance de sorte que ses ponts internationaux et structures associées soient sécuritaires et efficaces pour les usagers.

Les responsabilités de la Société se limitent à ce qui suit :

(a) La conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la reconstruction de ponts ou d'autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes, y compris les approches, les servitudes, l'équipement de transmission d'électricité ou de communication, les pipelines intégrés avec ces ponts, autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes, reliant la province de l'Ontario, au Canada, et l'État de New York ou l'État du Michigan, aux États-Unis, soit par la Société seule, soit conjointement ou en collaboration avec une autre personne, entité juridique ou administration gouvernementale au Canada ou aux États-Unis;

(b) La conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la construction d'autres ponts ou structures, installations, travaux ou propriétés connexes, selon l'avis du gouverneur en conseil et aux conditions que le gouverneur en conseil peut fixer; et

(c) Les entreprises ou autres activités accessoires aux ponts, autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes, envisagées au paragraphe (a) ou (b).

Aux fins qui précèdent, et sous réserve de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) et des présents statuts, avec les modifications apportées à l'occasion, la Société a les capacités et les pouvoirs d'une personne physique.

3.3 Sommaire financier

À l'heure actuelle, la SPFL est autonome financièrement et opérationnellement, en plus de collaborer avec la Couronne à gérer les coûts encourus à la suite des récentes dépenses d'immobilisations d'importance. L'objectif final de la SPFL est d'acquérir l'autonomie financière complète : générer suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses opérationnelles et dégager les excédents budgétaires nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs en capitaux, notamment la construction, la réfection et l'amélioration des ponts.

Les revenus d'exploitation de la SPFL sont les suivants :

- Péages perçus aux ponts internationaux;
- Bénéfices tirés de l'échange de devises;
- Contrats de location et permis obtenus des sources suivantes :
    - Immeubles commerciaux situés aux esplanades comme les boutiques hors taxes, les services d'alimentation, ainsi que les édifices dédiés aux opérations de courtage;

- Immeubles situés aux abords des ponts qui sont conservés pour une utilisation ultérieure;
- Licences et permis pour les services publics et les autres services exploitant les droits de passage;

et,

- Intérêts et divers autres revenus semblables.

Au fil des ans, le gouvernement fédéral Canadien a également contribué au financement d'importants projets d'immobilisations et certaines situations d'urgence. À terme, la SPFL vise à constituer une réserve opérationnelle adéquate qui lui permettrait de réduire sa dépendance financière envers Sa Majesté, ainsi que de répartir ses ressources et partager son expertise à tous les emplacements, le tout en explorant les possibilités permettant d'enregistrer une vigoureuse croissance des revenus et en optimisant l'état du portefeuille d'actifs. D'ici là, la SPFL gère les contraintes de financement existantes par emplacement.

3.3.1 Dépenses en immobilisations

Les grands projets d'immobilisations ont été financés par des crédits parlementaires spéciaux : la réfection de l'esplanade des douanes canadiennes au pont international de Sault Ste. Marie, la réfection des installations canadiennes au point d'entrée à Lansdowne (au pont international des Mille-Îles), la construction du nouveau pont du chenal nord à travée basse, ainsi que les améliorations au pont international de la voie maritime.

3.3.2 Dette

À court terme, la SPFL gère les contraintes financières et les dettes existantes par emplacement, comme mentionné précédemment.

La Société dispose de contrats de financement pour acquitter la partie des grands projets d'immobilisations qui ne peut pas être couverte par le financement accessible dans le portefeuille. En vertu de la *Loi nº 2 sur le plan d'action économique de 2013,* la SPFL peut emprunter un maximum de 130 M$ avec l'approbation du ministre des Finances.

3.3.3 Perspectives financières

Standard & Poor's Financial Services LLC évalue régulièrement les risques financiers de la SPFL. Le 17 novembre 2016, S&P Global Ratings a relevé ses notes d'émetteur de crédit à long terme et de créances non garanties à long terme pour la SPFL de « A- » à « A ». L'agence de notation financière définit les perspectives de la SPFL comme étant « stables ». En partie, ces cotes témoignent de la capacité relative de la Société à gérer les péages, de la diversité de ses immobilisations (ce qui contribue à atténuer la volatilité du trafic et à stabiliser les flux de trésorerie), ainsi que des fonds dont la SPFL a besoin. Les perspectives « stables » démontrent que l'agence de notation financière s'attend à ce que l'ensemble du trafic de la SPFL demeure relativement stable et que le poids de sa dette continue à diminuer.

Pour ce qui est des dépenses, alors que les propriétaires des ponts canadiens doivent se conformer à l'article 6 de la *Loi sur les douanes* ainsi qu'à la *Loi sur la santé des animaux* et fournir des installations à l'Agence des services frontaliers du Canada ainsi qu'à l'Agence canadienne d'inspection des aliments, les propriétaires ou les exploitants des ponts américains n'ont pas l'obligation de payer de telles dépenses pour les installations douanières du Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis *(U.S. Customs and Border Protection)*.

On prévoit une stabilité du taux de couverture de la dette au cours de la période de planification et une diminution du fardeau global de la dette, avec un ratio dettes-revenus qui tombera à 1,6 pour l'exercice financier de 2017-2018 par rapport à 1,8 pour celui de 2015-2016. Le programme d'immobilisations relativement mature prévu pour les cinq prochaines années permettra également de minimiser le besoin d'augmenter l'endettement.

4 Gouvernance d'entreprise

À titre de société d'État, la SPFL est dirigée par un Conseil d'administration et doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

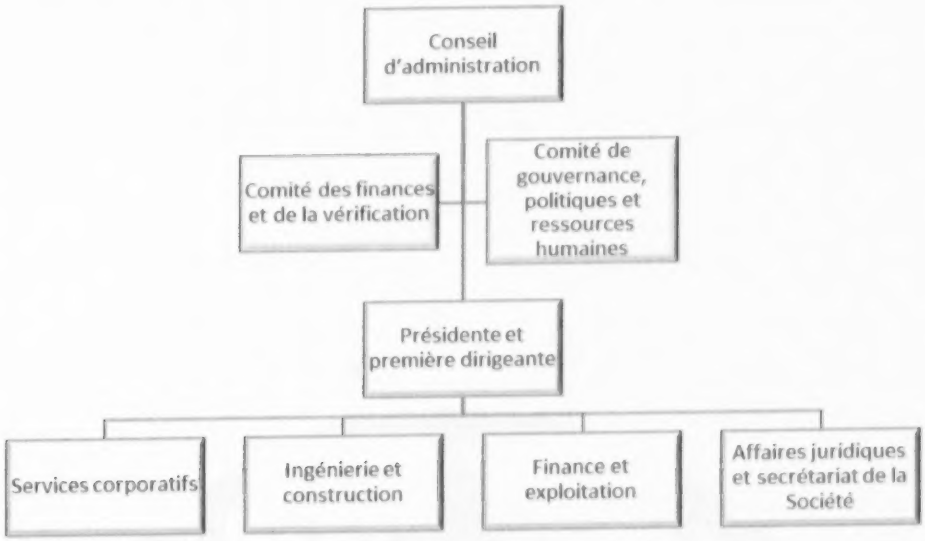

Fig. 3 – Structure opérationnelle de la SPFL

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les opérations du pont Blue Water et celles du pont international de la voie maritime sont gérées directement par la SPFL, tandis que la SPFL assure un rôle de liaison par l'entremise des autorités locales pour l'exploitation du pont international de Sault Ste. Marie et du pont international des Mille-Îles.

4.1 Rôle du Conseil d'administration de la SPFL

Le Conseil d'administration de la SPFL est responsable de la supervision et de l'orientation stratégique de la Société. Le Conseil établit les objectifs et l'orientation de l'entreprise, exerce une bonne gouvernance, suit de près ses résultats financiers, approuve les budgets et les états financiers, approuve les politiques et les règlements, et veille à ce que les risques soient déterminés et gérés.

À l'heure actuelle, le Conseil est appuyé dans son rôle et ses responsabilités par le comité des finances et de la vérification en vertu de la loi, ainsi que par un comité de gouvernance, politiques et ressources humaines.

Le Conseil a instauré une charte pour chacun des comités permanents ainsi que des lignes directrices opérationnelles qui régissent les activités de chaque comité. Le Conseil peut mettre sur pied d'autres comités au besoin pour l'aider à assumer ses responsabilités.

4.2 Comités

4.2.1 Comité des finances et de la vérification

Mandat : Selon les fonctions décrites dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité des finances et de la vérification supervise et formule les recommandations soumises au Conseil dans les domaines de normes d'intégrité et de comportement, de la présentation de l'information financière, des pratiques de contrôle de gestion, de la gestion des risques et des besoins en assurance.

Le comité est chargé d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard des états financiers, de la vérification interne de la Société et du rapport annuel du vérificateur de la Société. Le comité des finances et de la vérification est également responsable d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard d'un examen spécial, ainsi que sur les plans et les rapports qui en découlent. Le comité exécute d'autres fonctions que lui attribue le Conseil et qui font partie des règlements administratifs de la Société.

Membres : Le comité est formé de trois administrateurs nommés par le Conseil, dont l'un est nommé à la présidence du comité. La présidente du Conseil est également membre du comité et nommée d'office, sans droit de vote.

4.2.2 Comité de gouvernance, politiques et ressources humaines

Mandat : Le mandat et les lignes directrices opérationnelles du comité ont été entérinés et approuvés par le Conseil le 30 mars 2016. Ce comité aide le Conseil à superviser la gouvernance de la Société, les politiques et l'infrastructure du Conseil, ainsi que les ressources humaines. Le rôle du comité est d'appuyer le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités en effectuant une vérification des questions faisant partie de son champ de compétence. Son rôle ne consiste pas à accorder des approbations, mais plutôt à émettre des recommandations au Conseil à l'égard des approbations que celui-ci doit donner.

Membres : Ce comité est composé d'au moins deux membres du Conseil qui ont été nommés par le Conseil sur recommandation de la présidente du Conseil. Un des membres est désigné par le Conseil comme étant le président du comité, sur recommandation de la présidente du Conseil. La présidente du Conseil est également membre du comité et nommée d'office, sans droit de vote.

4.3 Régime de vérification

Le régime de vérification est constitué de vérifications externes et internes. Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue une vérification annuelle des états financiers consolidés afin de confirmer qu'ils reflètent adéquatement les résultats d'exploitation et la situation financière, et que les opérations ont été menées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Bureau du vérificateur général du Canada procède aussi à un examen

spécial au moins une fois tous les dix ans pour confirmer que les actifs sont protégés et contrôlés, que les ressources financières, humaines et matérielles sont gérées efficacement et que les opérations de l'entreprise sont efficaces.

Le régime de vérification interne vise à renforcer la responsabilisation, la gestion des risques, la gestion des ressources et la bonne gouvernance en veillant à ce que la vérification interne constitue un élément clé de la gouvernance. Des plans pluriannuels de vérification sont élaborés pour déterminer les secteurs de risques clés communs à tous les ponts. Le régime de vérification actuel se concentre sur la prévention de la fraude, l'éthique, les mesures de contrôle internes, ainsi que les politiques et les pratiques en matière d'échange de devises.

5 Orientation stratégique

La mission, la vision et les piliers de la SPFL définissent le cadre de l'orientation stratégique de la Société tel qu'approuvé par les membres du Conseil d'administration.

5.1 Mission

La SPFL est une société d'État responsable du contrôle de la participation fédérale canadienne dans quatre ponts internationaux entre le Canada et les États-Unis.

5.2 Vision

La SPFL vise à optimiser la sûreté, la sécurité, la viabilité et la capacité des ponts à l'avantage du Canada tout en servant le public voyageur avec efficacité et respect.

5.3 Piliers

La SPFL s'acquittera de sa mission selon cinq piliers clés :

- Une organisation fonctionnant selon une approche unifiée de gestion de portefeuille et un modèle de gouvernance robuste;
- L'administration des ponts, avec l'accent mis sur la sûreté, par l'entremise d'un programme d'inspections indépendantes, de programmes appropriés d'immobilisations, ainsi que la prestation d'un excellent service à la clientèle;
- L'utilisation efficace de la technologie, par l'utilisation de plateformes communes permettant d'assurer l'efficacité des opérations et l'exactitude de l'information, gérées de façon à limiter les risques et les coûts qui y sont associés;
- La viabilité des opérations, de l'entretien et de l'administration selon une approche commune des recettes, la priorisation des placements, l'optimisation des péages et la compression des coûts; et,
- Une saine gouvernance de la Société par l'entremise d'une structure optimisée avec les capacités et les compétences requises, ainsi que de solides relations avec les intervenants.

5.4 Se préparer pour l'avenir

Grâce à une saine gestion du portefeuille, la Société suit une voie toute tracée :

- Gouvernance transformationnelle : La Société concentre ses efforts pour s'assurer de disposer des capacités nécessaires lui permettant d'aller de l'avant tout en continuant de gérer les activités en cours. L'engagement du Conseil à instaurer des pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise permettra d'intégrer et de transformer la gouvernance, la responsabilisation et les ressources humaines.
- Harmonisation de la culture d'entreprise : La Société profite d'une occasion unique qui est d'offrir le portefeuille de ponts internationaux le mieux géré au Canada grâce à l'intégration du personnel de direction des ponts. La réalisation de cet objectif repose sur l'intégration réussie des personnes, des cultures et des processus afin d'optimiser la Société et favoriser une gestion plus rigoureuse du portefeuille.

- Optimisation de l'organisation : Étant donné que l'intégration des opérations se poursuit et que la stratégie de gestion du portefeuille est complètement incorporée, la Société continuera d'améliorer son efficacité opérationnelle, ce qui favorisera le contrôle des dépenses d'exploitation, l'amélioration du rendement et l'acquisition d'une autonomie financière.
- Efficacité opérationnelle : Les grands projets d'immobilisations progressent, notamment l'achèvement des installations aux points d'entrée des ponts de Sault Ste. Marie et Mille-Îles, les nouveaux travaux au pont international de la voie maritime et l'implantation du plan directeur du pont Blue Water.

5.5 Architecture d'alignement des programmes

L'architecture d'alignement des programmes (AAP) vise à soutenir un système de transport efficace ainsi qu'aux priorités établies du gouvernement du Canada, plus directement celle d'assurer une forte croissance économique.

L'architecture d'alignement des programmes est destinée à guider les mesures d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience des opérations grâce à une gestion globale des risques et à l'optimisation de la performance dans la planification et la réalisation des travaux, tout en renforçant les rapports d'entreprise et la gestion du rendement.

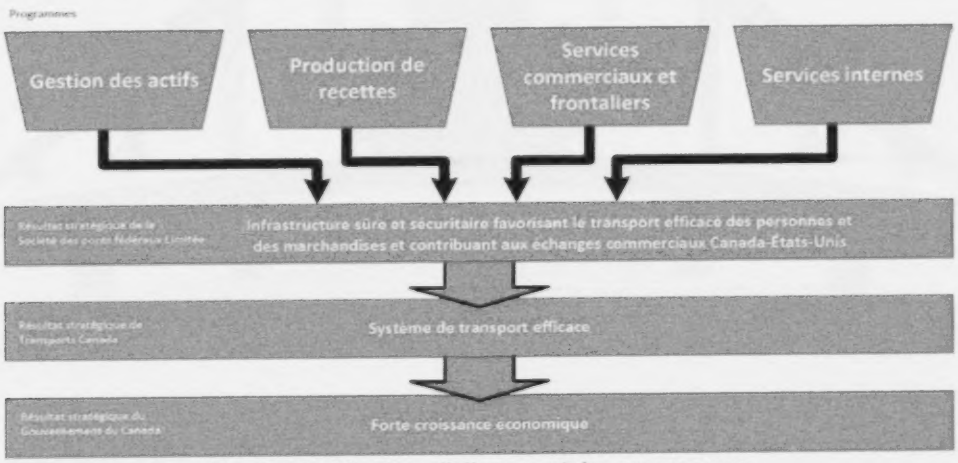

Fig. 4 – Architecture d'alignement des programmes

5.6 Contexte économique

En tant que portail d'accès au commerce international, les activités commerciales de la SPFL permettent d'évaluer la santé de l'économie canadienne. À l'inverse, la santé et la croissance de la SPFL découlent directement de la vigueur et de l'état général de l'économie canadienne. Alors que la SPFL est exposée à la volatilité du dollar canadien, les exportations bénéficient généralement d'un affaiblissement du dollar canadien par rapport au dollar américain, ce qui se traduit par une augmentation du trafic commercial transfrontalier.

Les fluctuations du dollar canadien ont une incidence considérable sur les tendances du trafic transfrontalier, et, par conséquent, sur les recettes des péages aux ponts internationaux. La faiblesse du dollar canadien et celle du prix des produits pétroliers canadiens ont un impact immédiat sur le trafic transfrontalier des consommateurs canadiens effectuant des achats aux États-Unis ou des touristes se déplaçant au sud de la frontière. On observe une stabilité ou un déclin du trafic passager à la plupart des ponts internationaux canadiens.

Aux ponts internationaux des Mille-Îles et Blue Water, la diminution du trafic passager qui découle des récentes fluctuations de devises a principalement été compensée par une augmentation du trafic commercial.

Les États-Unis, principal partenaire commercial du Canada, font face à une demande intérieure de plus en plus élevée. Dans le passé, cette demande s'est révélée fructueuse pour le marché des exportations canadiennes, mais il existe toujours de nombreux défis régionaux et internationaux dans l'économie mondiale. Une baisse aux fortunes économiques du Canada serait immédiatement visible au rythme des traversées.

5.7 Plan d'action Par-delà la frontière

Le plan d'action Par-delà la frontière prévoit une panoplie d'initiatives visant à promouvoir une vision commune de la sécurité et de la compétitivité économique en renforçant la sécurité et en améliorant le commerce transfrontalier entre le Canada et les États-Unis. Cette initiative faisait l'objet d'un parrainage soutenu de la part de deux gouvernements qui ne sont désormais plus au pouvoir.

Étant donné que les installations de l'Agence des services frontaliers du Canada sont situées aux passages de chaque pont international, certains aspects de cette initiative gouvernementale ont un impact direct sur les flux de trafic et sur les besoins en installations. La SPFL continue d'échanger avec ses partenaires, l'Agence des services frontaliers du Canada (l'ASFC) et Transports Canada, pour atteindre les objectifs de ce plan d'action. Il faut souligner en particulier la réfection complète des esplanades des ponts des Mille-Îles et de Sault Ste. Marie, ainsi que la réfection de la voie internationale au pont de la voie maritime. Plus récemment, soit en décembre 2015, le gouvernement des États-Unis a alloué un montant de 105 M$ dans son budget pour reconstruire et moderniser les infrastructures pour la patrouille transfrontalière d'Alexandria Bay.

Ces investissements sont importants pour soutenir la croissance commerciale du Canada. Pour la Société, ces nouvelles installations améliorent l'efficacité opérationnelle aux esplanades. Le défi découlant de ces nouvelles installations réside dans leur entretien à long terme. Les coûts d'entretien et d'exploitation vont croître de façon exponentielle à partir de 2017, étant donné la taille des nouvelles structures. Comme les revenus ne progressent pas au même rythme, ces coûts réduisent directement les fonds disponibles pour l'entretien et la réfection des ponts. La revue des normes applicables aux installations situées à chaque emplacement, effectuée en

collaboration avec l'ASFC, est une étape cruciale qui doit être réalisée pour combler les besoins à long terme du Canada à ses frontières.

Un autre exemple de partenariat concerne la prise de mesures conjointes visant à améliorer la fluidité du trafic et réduire le temps d'attente à la frontière en favorisant l'utilisation de la technologie. Au pont Blue Water, il existe un partenariat avec le *Michigan Department of Transportation* (MDOT), avec le soutien de Transports Canada (TC), du ministère des Transports de l'Ontario, de l'ASFC, ainsi que de la *Federal Highways Administration* et de la *Customs and Border Patrol* des États-Unis. Au pont international des Mille-Îles, les premières discussions ont eu lieu avec les représentants de l'État de New York afin qu'ils s'associent à une telle initiative.

5.8 Tendances du trafic

Comme indiqué précédemment, la volatilité du dollar canadien a des répercussions importantes sur les tendances du trafic. Traditionnellement, une baisse du dollar canadien entraîne une diminution du trafic passager, mais elle est compensée par l'augmentation du trafic commercial en raison des exportations. Ce changement de modèle prévu a été plus lent à survenir au cours du présent cycle, mais on observe finalement des signes de croissance. En comparant l'exercice financier de 2015 à celui de 2016 pour les quatre ponts internationaux, le trafic commercial total a augmenté de 3,55 %. Le trafic total a diminué de près de 2 %, mais cette diminution est moindre par rapport à l'exercice financier précédent. Ces deux variables des tendances du trafic sont encourageantes.

En raison du recul important de la base économique de la région, c'est à Sault Ste. Marie que le rattrapage a été le plus lent. D'autres ponts ont commencé à progresser à un rythme plus sain. La croissance ne s'est peut-être pas encore matérialisée dans l'ensemble, mais un ralentissement dans les baisses commence à se confirmer, indiquant ainsi le début d'un regain.

Tableau 3 – Tendances récentes du trafic

	Tous les types de trafic		Trafic commercial	
Écart par rapport à l'exercice précédent	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**
Sault Ste. Marie	-20,64 %	-8,67 %	-4,13 %	4,16 %
Blue Water	-10,53 %	-2,49 %	1,04 %	4,72 %
Mille-Îles	-3,14 %	-0,57 %	4,40 %	-0,46 %
Voie maritime	-2,27 %	0,56 %	-0,30 %	3,10 %

	Tous les types de trafic		Trafic commercial	
Écart par rapport à l'exercice précédent	2015	2016	2015	2016
Tous les ponts de la SPFL	-9,29 %	-2,39 %	1,26 %	3,70 %
Tous les ponts	-6,43 %	-1,42 %	-0,04 %	2,68 %

5.9 Tendances sur 10 ans

Le transport terrestre et le transport commercial en particulier jouent un rôle clé dans la santé du commerce international du Canada. Le trafic aux ponts de la SPFL reflète donc l'état actuel de l'économie canadienne en temps réel. Le trafic commercial constitue une mesure de l'intensité des activités canadiennes d'importation et d'exportation.

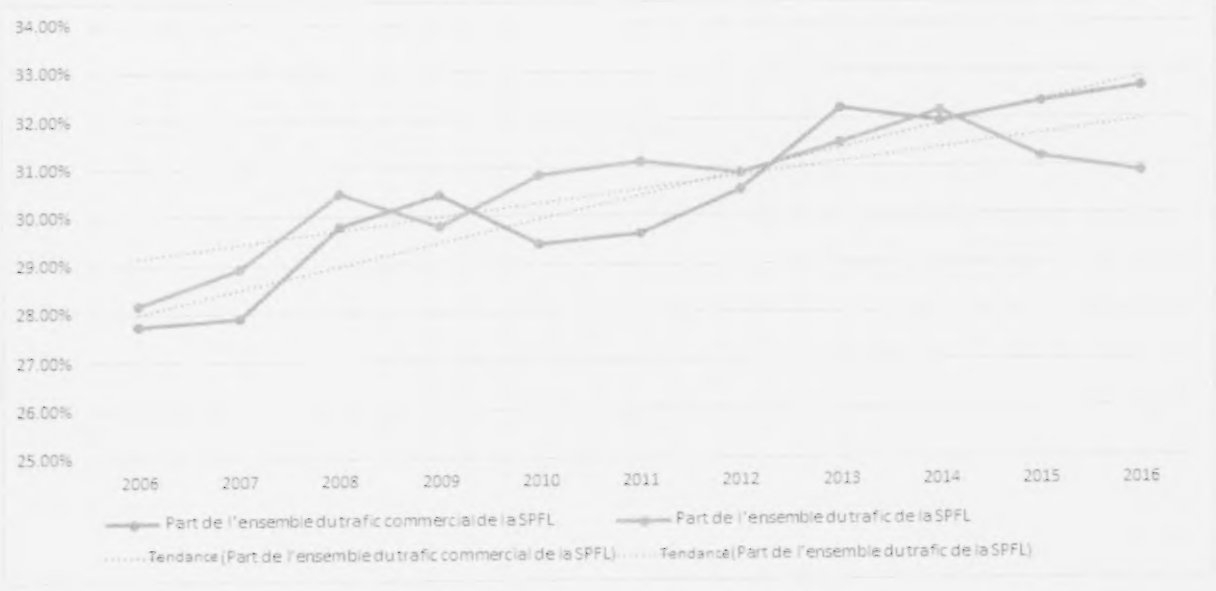

Fig. 9 – Évolution des parts de marché de la SPFL

La figure 9 illustre l'évolution des parts de marché de la SPFL pour le trafic. La croissance de part de marché de la SPFL dans le marché commercial lucratif affiche un écart positif par rapport à l'ensemble du trafic commercial aux autres ponts internationaux de l'Ontario.

5.10 Intervenants

Le fait que la SPFL ait divers intervenants ajoute un niveau de complexité à ses opérations, à la formulation de ses politiques, ainsi qu'à la réalisation de ses projets. Il s'agit notamment de partenaires fédéraux, comme Transports Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada,

l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ainsi que du service américain des douanes (*U.S. Customs and Border Patrol*), de gouvernements provinciaux, d'administrations municipales, d'organismes, des communautés des Premières nations, de gouvernements américains et d'organismes locaux, de plusieurs organismes d'application de la loi, de syndicats, ainsi que d'intervenants d'urgence. La SPFL travaille en étroite collaboration avec ces intervenants et avec les communautés avoisinantes pour assurer l'efficacité des ponts. De même, la SPFL collabore avec ses partenaires américains à coordonner les actions pour assurer la fluidité du trafic international de façon sécuritaire, efficace et fiable. Ce processus nécessite des communications fréquentes, ainsi que l'établissement d'interprétations, de pratiques et de procédures communes, ainsi que d'une capacité de réaction aux situations imprévues qui peuvent se présenter dans le milieu frontalier, qui est un environnement dynamique. Ces partenariats sont bâtis sur des ententes renouvelables de dix ans.

5.11 Relations de travail

La convention collective avec l'union des employés du Pont Blue Water avait expiré en novembre de 2014 et un nouvel accord de cinq ans a été établis et a été mis en effet le 12 décembre 2016.

5.12 Communautés autochtones

La SPFL doit satisfaire à l'obligation de la Couronne de consulter les groupes autochtones dont les droits effectifs ou éventuels pourraient être violés par des mesures gouvernementales.

A Cornwall, il existe des accords historiques, des interprétations variables aux perceptions des droits acquis, une revendication territoriale relative à l'expropriation originale de la réserve d'Akwesasne pour la construction du passage et de certaines autres composantes de la Voie maritime du Saint-Laurent. Une entente pertinente est pour la gratuité du passage pour la communauté mohawk qui représente au moins 4,8 M$ en perte de recettes chaque année. Le niveau proportionnel de détérioration et d'amortissement continus de ces installations frontalières ne peut donc pas être suffisamment compensé par le péage. Depuis deux ans, on a observé un important niveau de trafic. Environ 70 % du trafic passager et près de 30 % du trafic commercial sont exemptés de péages.

La SPFL poursuit ses discussions avec le Conseil des Mohawks d'Akwasasne (CMA) concernant tous ses grands projets et diverses questions opérationnelles afin d'aborder les enjeux définis. La Société a établi un protocole d'entente avec ce Conseil pour le projet du pont du chenal nord, qui prévoit l'inclusion d'un nombre minimum de travaux effectués par des entrepreneurs et des travailleurs mohawks. La CPIVM compte également des employés qui proviennent de la communauté mohawk.

À Point Edward, le pont Blue Water se trouve dans une zone d'importance historique pour la Première nation Aamjiwnaang. Le protocole d'entente mis en place avec cette communauté

reflète le même respect de l'histoire de cette région et établit un protocole de consultation pour certains projets, ainsi qu'un partenariat lors de découvertes autochtones. L'opérateur du pont Blue Water entretien un contact fréquent avec la communauté autochtone locale et reconnais son héritage avec de maintes initiatives tel que la maintenance du monument commémoratif aux Ancêtres au pied du pont.

5.13 Concurrence

Il existe divers modèles de propriété et de gestion de ponts internationaux qui avantagent certains ponts. Le pont Blue Water fait face à la plus forte concurrence, en particulier de la part du tunnel Detroit-Windsor, du pont Ambassador et du futur pont international Gordie Howe.

Grâce à une gestion active de la fluidité du trafic, le pont Blue Water s'est solidement établi comme étant le deuxième passage commercial le plus achalandé entre le Canada et les États-Unis.

En même temps, le pont international des Mille-Îles et celui de la voie maritime rivalisent avec le pont international d'Ogdensburg, qui opère sous un modèle d'affaires différent et privatisé. Les tarifs de péage concurrentiels régionaux entravent la gestion des droits de péage de la SPFL aux ponts des Mille-Îles et de la voie maritime.

La SPFL observe attentivement la concurrence et ajuste ses plans, notamment l'augmentation des péages, le suivi des dépenses et des seuils d'endettement, tout en recherchant de nouveaux moyens de générer des revenus pour assurer la viabilité financière à long terme des quatre ponts internationaux.

5.14 Technologie

Comme beaucoup de Nord-américains, les usagers des ponts adoptent rapidement des modes de paiement autres que les espèces. Pour assurer l'efficacité continue de ses opérations, la SPFL doit également continuer de répondre à leurs besoins. L'utilisation de la technologie par tous les intervenants des ponts croît rapidement.

6 Gestion des risques

La SPFL considère que la gestion des risques est une responsabilité partagée. Par conséquent, les membres du Conseil d'administration, ses comités, la présidente et première dirigeante et tous les employés sont responsables de la gestion des risques dans leur champ de compétences. Les politiques de gestion des risques permettent d'assurer une approche en matière de gestion des risques cohérente, exhaustive et à l'échelle de la Société qui est intégrée dans la planification, la prise de décision et les processus opérationnels.

Le Conseil, ainsi que la présidente et première dirigeante sont responsables de la gestion globale de la Société. Le Conseil détermine l'orientation stratégique et :

- indique la marche à suivre en matière de gestion des risques, y compris de tolérance au risque;
- assure le leadership de la Société sur la gestion des risques et la responsabilité quant aux risques stratégiques issus du profil des risques de la Société;
- veille à ce que les principaux risques soient définis et que les ressources et les systèmes appropriés soient mis en place pour gérer ces risques;
- veille à ce que les systèmes d'information et les pratiques en matière de gestion répondent aux besoins de la Société et qu'ils permettent au Conseil d'avoir confiance en l'intégrité de l'information produite; et,
- communique les risques élevés résiduels au ministre des Transports.

À l'heure actuelle, les principaux risques définis pour la Société comprennent : les logiciels pour la gestion des postes de péages et les innovations technologiques, l'autosuffisance financière, la protection et le sauf gardage des actifs et la concurrence.

7 Mesures de rendement

L'exploitation de ponts internationaux est complexe et comprend la perception des péages, la gestion du trafic, les inspections, les projets d'immobilisations, les fonctions d'entretien et les activités d'échange de devises.

Un certain nombre de politiques et de questions d'exploitation doivent être définies et évaluées afin de s'assurer que les interventions et la gestion des risques soient les plus efficaces et les plus efficientes possible. Pendant la période de planification, la SPFL effectuera une revue de chacun de ces éléments à l'échelle du portefeuille afin de définir les meilleures pratiques et de continuer à améliorer sans cesse l'accomplissement de son mandat.

Les plans et les priorités de la SPFL sont classés en fonction des quatre principaux groupes définis dans son architecture d'alignement des programmes. Chaque programme est soumis au même ensemble d'intrants, mais ce sont les besoins associés à chaque intrant qui fixent les objectifs du programme, lui permettant ainsi de produire ses propres résultats.

L'ensemble des facteurs de base à l'origine des programmes de la SPFL comprend les ponts internationaux eux-mêmes, y compris leur emplacement, leurs capacités et l'état de leur entretien, les utilisateurs (trafic commercial et trafic passager), le personnel de la SPFL et les services qu'ils fournissent, ainsi que les recettes générées par les péages et d'autres sources. Un certain nombre de facteurs complémentaires et concurrents influencent et affectent ces intrants primaires; ils comprennent les règlements législatifs, les exigences des partenaires et accords bilatéraux, les politiques à l'égard des peuples autochtones, les politiques et les procédures internes, le financement du gouvernement fédéral, les fluctuations monétaires, l'attrait des installations concurrentes, ainsi que la conjoncture sociopolitique économique générale et les événements entourant les activités d'exploitation.

7.1 Programme 1 – Gestion des actifs

En sa qualité de gestionnaire de quatre ponts internationaux canadiens, la SPFL doit investir prudemment dans l'entretien, dans la réfection et, parfois, dans le remplacement complet de ponts et d'esplanades.

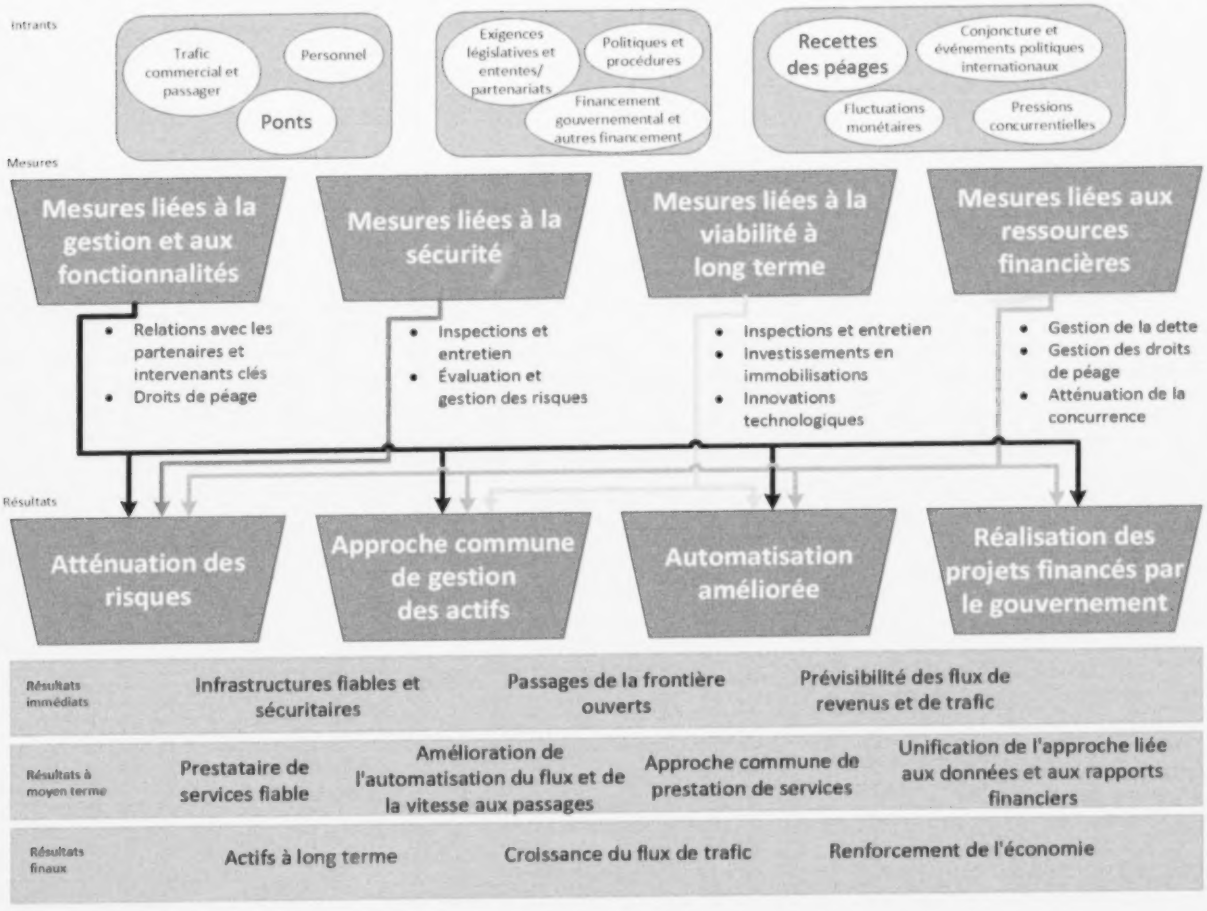

Fig. 12 – Modèle logique de gestion des actifs

7.2 Programme 2 – Production de recettes

La SPFL améliorera la gestion de ses sources de revenus afin de renforcer leur prévisibilité et de cerner les secteurs de croissance financière.

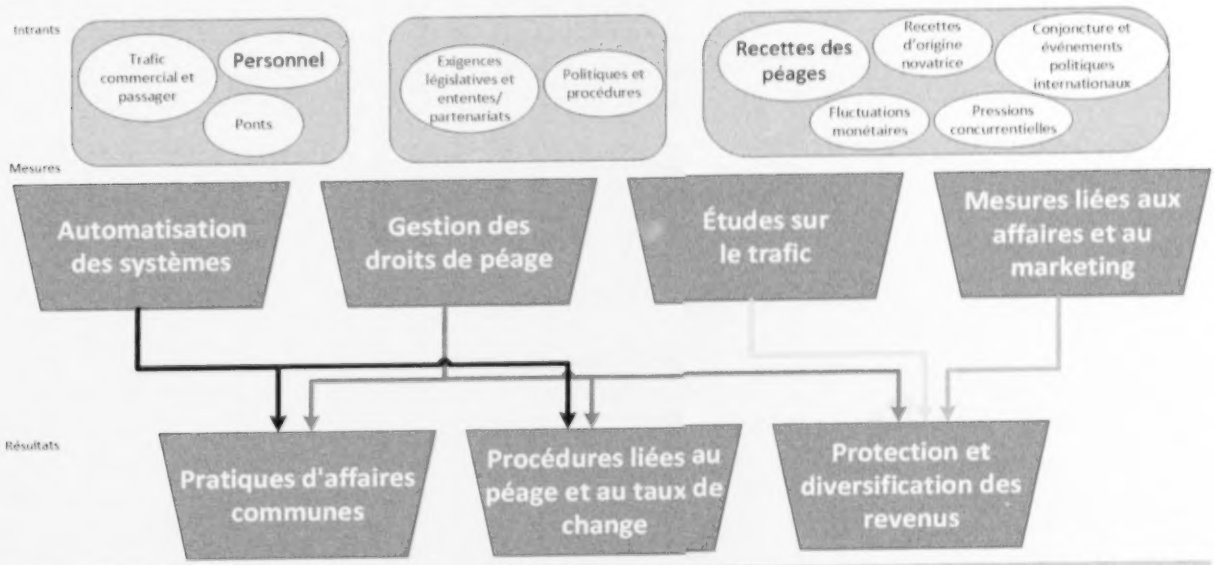

Fig. 13 – Modèle logique de production de recettes

7.3 Programme 3 – Soutien aux services commerciaux et frontaliers

La SPFL examinera les activités de ce secteur opérationnel pour définir d'autres meilleures pratiques et les mettre en application à tous les ponts. Les réunions périodiques à chaque pont avec tous les intervenants situés sur les lieux se poursuivront pour améliorer la coordination et la communication de façon continue.

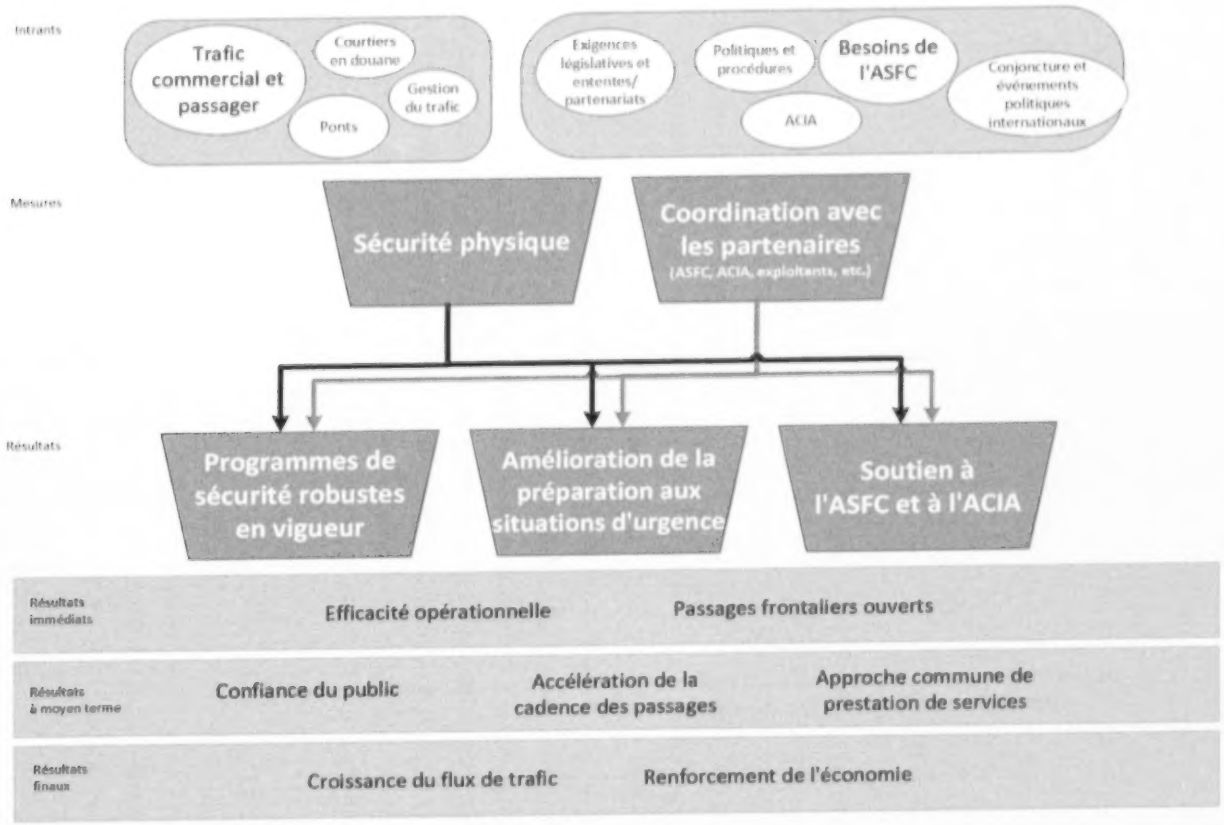

Fig. 14 – Modèle logique de soutien aux services commerciaux et frontaliers

7.4 Programme 4 – Services internes

Les services internes consistent en des groupes d'activités et de ressources liées qui appuient le résultat stratégique et les enjeux de la Société, ainsi que d'autres obligations générales. Les services internes comprennent le soutien à la direction et les services de gestion des ressources, comme les finances, les technologies de l'information et les systèmes, la vérification interne, la gestion des risques, la planification stratégique et la production de rapports, les communications, la sécurité organisationnelle, ainsi que les ressources humaines.

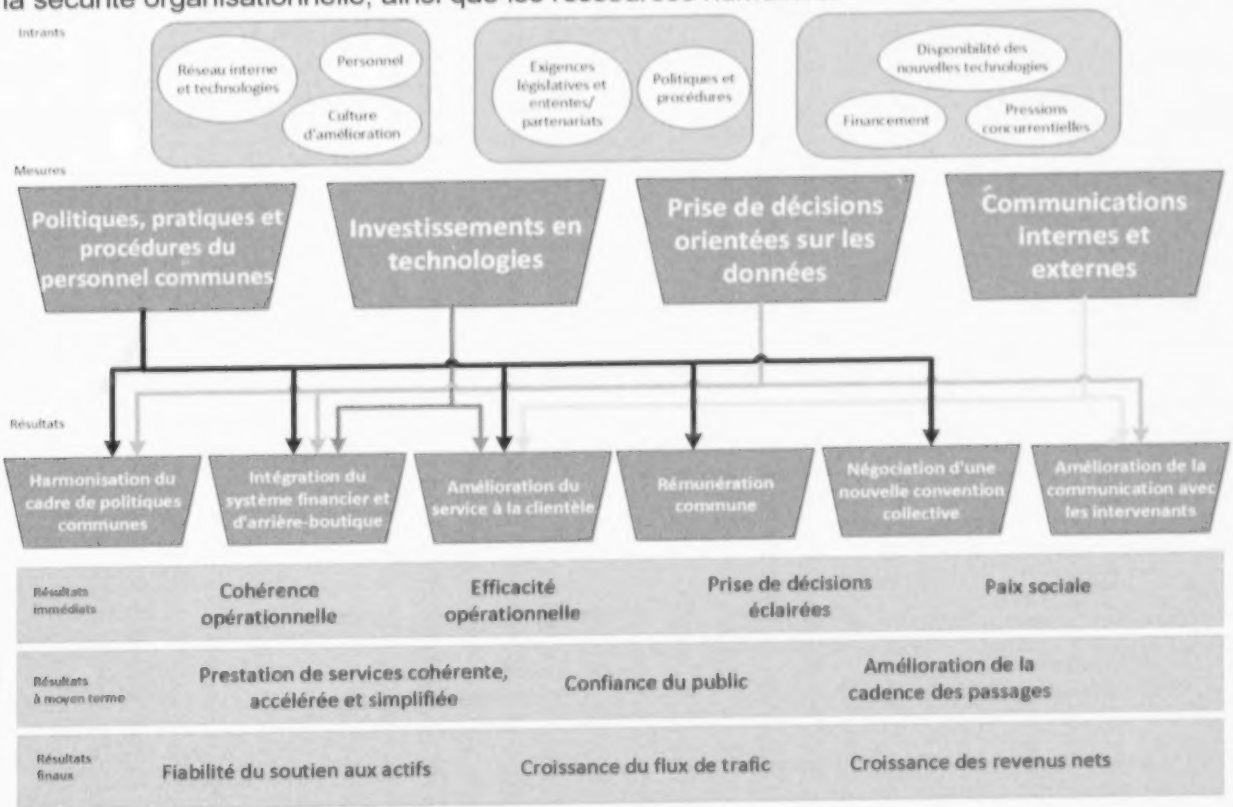

Fig. 15 – Modèle logique des services internes

8 Analyse financière

Le présent plan d'entreprise expose les premières perspectives opérationnelles suivant la fusion et comprend l'ensemble des valeurs de comparaison par rapport à l'exercice précédent. Le portrait financier consolidé reflète la comptabilité consolidée selon les Normes internationales d'information financière (IFRS).

Pour l'exercice 2016-2017, les dépenses prévues dépassent les valeurs budgétées de 1,36 M$, mais elles ont été compensées par des recettes excédentaires de 5,69 M$. La différence entre les prévisions actuelles et les valeurs budgétées antérieures s'explique en grande partie par l'amélioration des tendances du trafic anticipées et par la bonne gestion des péages. Les dépenses accrues proviennent principalement d'une revue de la durée de vie des composantes d'immobilisations en milieu d'exercice, ce qui a entraîné une hausse de la dépréciation.

À terme, la SPFL s'attend à clore l'exercice 2016-2017 avec une situation financière favorable comparable à celle de l'année précédente.

Les perspectives budgétaires au-delà de 2018 supposent des flux de trafic constants et en croissance, un comportement opérationnel conforme aux approches actuelles, et des ajustements effectués à l'égard de facteurs économiques typiques et prévisibles comme l'inflation. La croissance potentielle du revenu découlant de nouvelles sources de revenus ou les dépenses découlant d'importants investissements en immobilisations non planifiés ne sont pas prises en compte dans les prévisions budgétaires.

Les investissements suivants font partie du budget d'exploitation :

Traversée	Investissement
Sault Ste. Marie	Peinturage
	Construction du port d'entrée de l'ASFC
Blue Water	Construction de la rampe d'urgence
	Améliorations du site, services et communications
	Haussements à la sécurité
	Exécution des recommandations du plan maitre
Mille-Îles	Construction du port d'entrée de l'ASFC
	Réparations au pont
	Rénovations de l'infrastructure de péage
Voie maritime	Alignement routier
	Améliorations à la rue International

8.1 États financiers consolidés

Tableau 4 – État consolidé de la situation financière

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2015-16	Prévision actuelle 2016-17	Budget principal 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
ACTIF								
Actifs à court terme								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13,240	14,160	7,655	11,046	11,300	11,072	11,139	11,021
Placements	23,787	26,000	14,000	22,500	18,000	18,500	18,500	18,000
Clients et autres débiteurs	5,684	6,000	6,000	3,500	2,750	2,500	1,500	1,500
Charges payées d'avance	407	390	500	500	500	500	500	500
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME	43,118	46,550	28,155	37,546	32,550	32,572	31,639	31,021
Actifs à long terme								
Actifs immobilisés	340,548	374,668	386,196	405,078	396,654	386,895	379,604	372,751
Incitatif à la location	280	264	-	248	232	216	200	184
Placements	4,800	6,500	6,300	7,500	7,500	8,000	12,000	12,000
TOTAL DE L'ACTIF À LONG TERME	345,628	381,432	392,496	412,826	404,386	395,111	391,804	384,935
TOTAL DE L'ACTIF	388,746	427,982	420,651	450,372	436,936	427,683	423,443	415,956
PASSIF								
Passif à court terme								
Fournisseurs et autres créditeurs	11,350	10,200	9,226	9,000	7,000	6,500	6,575	6,650
Avantages sociaux	565	600	680	605	610	616	622	629
Provisions	2,526	900	225	-	-	-	-	-
Retenues de garantie	2,157	2,777	1,250	2,453	466	325	455	487
Produits différés	3,200	3,524	2,850	3,542	3,576	3,639	3,758	3,794
Partie à court terme des emprunts	4,006	4,787	4,589	3,504	2,428	139	2,834	-
Partie à court terme des obligations à	4,269	4,556	4,556	4,863	5,191	5,540	5,914	6,312
Partie à court terme du financement	272	1,337	1,363	3,694	3,694	3,694	3,694	3,694
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	28,345	28,681	24,739	27,661	22,965	20,453	23,852	21,566
Passif à long terme								
Emprunts à payer	13,566	8,906	8,906	5,402	2,974	2,834	-	-
Obligations à payer	66,471	61,915	61,915	57,052	51,861	46,320	40,407	34,095
Avantages sociaux	7,435	7,500	8,150	7,650	7,800	7,950	8,100	8,250
Produits différés	1,971	2,170	1,900	2,182	2,203	2,241	2,315	2,337
Financement d'immobilisation différé	30,628	74,264	74,214	104,457	102,263	98,569	94,875	91,181
Provisions	1,462	-	-	-	-	-	-	-
Incitatif à la location	65	271	-	248	226	203	181	157
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	121,598	155,026	155,085	176,991	167,327	158,117	145,878	136,020
TOTAL DU PASSIF	149,943	183,707	179,824	204,652	190,292	178,570	169,730	157,586
CAPITAUX PROPRES								
Bénéfices non distribués	238,723	244,075	240,521	245,520	246,444	248,913	253,513	258,170
Cumul des autres éléments du résultat global	80	200	306	200	200	200	200	200
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	238,803	244,275	240,827	245,720	246,644	249,113	253,713	258,370
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	388,746	427,982	420,651	450,372	436,936	427,683	423,443	415,956

Tableau 5 – État consolidé des résultats étendus

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2015-16	Prévision actuelle 2016-17	Budget principal 2016-17	Budget 2017-18	Budget 2018-19	Budget 2019-20	Budget 2020-21	Budget 2021-22
RECETTES								
Peages et services	27,756	30,904	26,757	31,048	31,351	31,937	33,082	33,405
Contrats de location et permis	4,085	4,157	3,595	4,200	4,236	4,273	4,310	4,347
Échange de devises	1,304	1,250	1,350	1,313	1,326	1,339	1,353	1,366
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	6,076	6,541	5,793	6,541	6,573	6,606	6,970	7,004
Intérêts	578	632	618	641	594	556	519	520
Autres	366	354	32	33	35	36	37	39
TOTAL DES RECETTES	40,165	43,838	38,145	43,776	44,115	44,747	46,271	46,681
CHARGES								
Exploitation	3,972	4,703	5,205	5,953	5,763	5,922	5,246	5,372
Charges liées au pont international des Mille-Îles	4,442	4,619	3,963	4,345	4,424	4,667	4,749	4,834
Échange de devises	670	823	817	873	896	919	943	967
Entretien	8,251	4,788	4,495	5,042	5,119	5,153	5,282	5,434
Agence des services frontaliers du Canada et Agence canadienne d'inspection des aliments	2,317	2,040	2,872	2,174	2,463	2,742	2,809	2,877
Gestion	6,446	6,502	6,613	6,644	6,817	6,876	7,057	7,246
Coûts de restructuration	154	300	300	200	-	-	-	-
Amortissement	12,869	13,980	12,132	14,584	17,137	15,846	15,808	15,957
TOTAL DES CHARGES	39,121	37,755	36,397	39,815	42,619	42,125	41,894	42,687
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	1,044	6,083	1,748	3,961	1,496	2,622	4,377	3,994
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL								
Financement relatif à la responsabilité en matière de déclassement	9,770	3,852	3,021	900	-	-	-	-
Amortissement de l'aide en capital	230	511	833	1,337	3,694	3,694	3,694	3,694
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	10,000	4,363	3,854	2,237	3,694	3,694	3,694	3,694
POSTES HORS EXPLOITATION								
Charges d'intérêts	(5,529)	(5,094)	(5,094)	(4,753)	(4,266)	(3,847)	(3,471)	(3,031)
TOTAL DES POSTES HORS	(5,529)	(5,094)	(5,094)	(4,753)	(4,266)	(3,847)	(3,471)	(3,031)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	5,515	5,352	508	1,445	924	2,469	4,600	4,657

Tableau 6 – État consolidé des variations de capitaux propres

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Actual 2015-16	Current Forecast 2016-17	Main Budget 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	**233,047**	238,803	240,319	244,275	245,720	246,644	249,113	253,713
Bénéfice net	**5,515**	5,352	508	1,445	924	2,469	4,600	4,657
Gains actuariels (pertes)	**467**	-	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	**(226)**	120	-	-	-	-	-	-
SOLDE EN FIN D'EXERCICE	**238,803**	244,275	240,827	245,720	246,644	249,113	253,713	258,370
Constitué de :								
- Bénéfices non distribués	**238,723**	244,195	240,827	245,640	246,564	249,033	253,633	258,290
- Montants cumulés des autres éléments du résultat global	**80**	80	-	80	80	80	80	80

Tableau 8 – Budget d'exploitation

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2015-16	Prévision actuelle 2016-17	Budget principal 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
FINANCEMENT								
Péages	27,756	30,904	26,757	31,048	31,351	31,937	33,082	33,405
Contrats de location et permis	4,085	4,157	3,595	4,200	4,236	4,273	4,310	4,347
Échange de devises	1,304	1,250	1,350	1,313	1,326	1,339	1,353	1,366
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	6,076	6,541	5,793	6,541	6,573	6,606	6,970	7,004
Intérêts	578	632	618	641	594	556	519	520
Autres	366	354	32	33	35	36	37	39
TOTAL DU FINANCEMENT	40,165	43,838	38,145	43,776	44,115	44,747	46,271	46,681
CHARGES								
Exploitation	3,972	4,703	5,205	5,953	5,763	5,922	5,246	5,372
Charges liées au pont international des Mille-Îles	4,442	4,619	3,963	4,345	4,424	4,667	4,749	4,834
Échange de devises	670	823	817	873	896	919	943	967
Entretien	8,251	4,788	4,495	5,042	5,119	5,153	5,282	5,434
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	2,317	2,040	2,872	2,174	2,463	2,742	2,809	2,877
Gestion	6,446	6,502	6,613	6,644	6,817	6,876	7,057	7,246
Coûts de restructuration	154	300	300	200	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES	26,252	23,775	24,265	25,231	25,482	26,279	26,086	26,730
EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES	13,913	20,063	13,880	18,545	18,633	18,468	20,185	19,951

Tableau 11 – Sommaire financier par emplacement

Exercice se terminant au 31 mars (en milliers de dollars canadiens)	Réel 2015-16	Prévision actuelle 2016-17	Budget principal 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Total du résultat global selon les états financiers quinquennaux								
Pont international de Sault Ste. Marie	(1,120)	(1,192)	(383)	(603)	(567)	(180)	(225)	(334)
Pont de Blue Water Bridge et bureaux d'Ottawa	(968)	4,015	449	2,245	2,851	3,984	5,934	6,225
Pont des Mille-Îles	(1,097)	1,007	79	1,083	(61)	(47)	174	91
Pont international de la voie maritime	8,336	1,465	308	(1,280)	(1,299)	(1,288)	(1,283)	(1,326)
Éliminations internes	364	57	57	-	-	-	-	-
Total du résultat global	5,515	5,352	508	1,445	924	2,469	4,600	4,656
Par état consolidé du résultat global	5,515	5,352	508	1,445	924	2,469	4,600	4,656

9 Évaluation du rendement de l'année précédente

Voici les objectifs et les stratégies de la Société ainsi que les objectifs de rendement par activité réalisés en 2016-2017 et pour lesquels nous nous engageons à poursuivre la réalisation. Les présents renseignements sont le reflet de l'information connue au 31 décembre 2016.

9.1 Programme 1 – Gestion des actifs

Objectifs	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
1) Atténuer les risques en procédant à des inspections périodiques des ponts, effectuer toutes les réparations de moindre envergure dans le cadre du financement accessible, déterminer les besoins de réfection à long terme et établir les priorités.	Rapports sur les résultats du programme d'inspection et réparations effectuées à chaque pont.	Une fois par année	Objectif réalisé : Inspections effectuées aux quatre ponts. Tous jugés en bon état avec travaux d'entretien effectués au besoin. Rapports d'inspection soumis à Transports Canada.
	Rapports officiels sur les risques auxquels sont exposés les actifs dans le contexte de la gestion des risques d'entreprise (GRE).	Une fois par année	Objectif partiellement réalisé : Risques pour les actifs évalués une fois par trimestre. Rapports d'inspection présentés au Conseil. Collecte de renseignements plus poussée en cours aux fins d'analyse et de production de rapports.
2) Développer un programme de gestion des actifs.	Établissement d'un inventaire complet des actifs.	2016-17	En cours. Reporté en 2017-2018 en raison de priorités opérationnelles imprévues.

Objectifs	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
	Inspection et validation de la durée de vie utile de chaque actif, y compris les interventions périodiques nécessaires.	2016-18	Engagement à réaliser l'objectif. À l'étape de planification.
	Sélection et implantation d'un système de gestion des actifs aux fins de collecte et d'analyses de données, ainsi que de production de rapports concernant les immobilisations.	2017-19	Engagement à réaliser l'objectif. À l'étape de planification.
	Établissement d'un plan de gestion des actifs à long terme.	2018-19	Engagement à réaliser l'objectif. À l'étape de planification.
3) Améliorer la capacité électronique et l'automatisation des systèmes de péages aux ponts internationaux.	Implantation de systèmes électroniques aux ponts internationaux, à savoir : • Blue Water	2015-17	Objectif partiellement réalisé : Équipement en place dans toutes les voies. Systèmes d'arrière-boutique fonctionnels Correction des écarts entre les logiciels pour assurer leurs pleines fonctionnalités.
	• Mille-Îles	2016-17	Travaux d'infrastructure de perception des péages entamés. Implantation du nouveau logiciel de perception des péages reportée en 2017-2019 en raison du prix élevé inattendu des offres reçues.

Objectifs	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
4) Réaliser les grands projets financés par le gouvernement pour la construction de ponts internationaux dans les délais et sans dépassement de coûts.	Sault Ste. Marie : Réfection du complexe douanier (51,6 M$)	2013-18	Budget et calendrier respectés. Achèvement des travaux du bâtiment opérationnel de l'ASFC, du garage d'entretien et de la boutique hors taxes.
	Mille-Îles : Réfection des installations de l'ASFC (60 M$)	2014-18	Budget et calendrier respectés. Bâtiments de services publics et de services achevés, bâtiment principal érigé et travaux de génie civil bien avancés.
	Cornwall : Pont du chenal nord (74,8 M$)	2014-17	Budget et calendrier respectés. Projet pratiquement terminé. Achèvement des travaux de paysagement prévu au printemps 2017, en fonction de la météo.

9.2 Programme 2 – Production de recettes

Objectif	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
1) Standardiser les politiques sur les droits de péage et les règles opérationnelles dans le portefeuille.	Progression vers une standardisation.	Une fois par année	En continu : Harmonisation de toutes les politiques en fonction des variations des taux de change.
	Développement et mise en place d'un programme de vérification interne systématique.	2017-18	Engagement envers l'objectif. Lié à la finalisation du projet de logiciel de perception des péages.
2) Examiner les méthodes de prestation de services du bureau de change et leur robustesse.	Maintien de la conformité aux exigences du CANAFE pour le bureau de change.	Une fois par année	En continu
3) Examiner les occasions de production de recettes pour aider à financer les besoins en immobilisations à long terme.	Ajouts de loyers ou de locations de toutes les installations situées sur les esplanades de ponts.	2016-18	Calendrier respecté. Contrats de location admissibles déjà renouvelés pour l'année en cours.
	Recherche de nouvelles sources de revenus.	Une fois par année	Calendrier respecté. Embauche d'un responsable, affaires et marketing, qui gère les activités associées à la diversification des recettes.

Objectif	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
	Élaboration d'un plan marketing et d'une stratégie de gestion des relations avec la clientèle.	2017-18	Progrès dans les délais. Embauche d'un responsable, affaires et marketing, qui gère les activités associées à la production de recettes.

9.3 Programme 3 – Soutien aux services commerciaux et frontaliers

Objectif	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
1) S'assurer de la mise en place de programmes de sécurité à tous les ponts internationaux.	Revue des programmes de sécurité de tous les emplacements et conformité aux exigences de la *LPTI*.	Une fois par année	Calendrier respecté
2) Améliorer la préparation aux situations d'urgence.	Revue des plans de gestion des urgences à chaque emplacement.	Une fois par année	Calendrier respecté
	Élaboration d'un plan de gestion stratégique des urgences.	2016-17	Calendrier respecté. Reporté en 2017-2018 en raison des priorités opérationnelles imprévues.

Objectif	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
3) Répondre aux besoins des partenaires fédéraux, l'ASFC et l'ACIA.	Fourniture des services nécessaires en vertu de la loi pour permettre à l'ASFC et l'ACIA d'atteindre leurs objectifs associés aux frontières.	Une fois par année	Calendrier respecté. Mise en place des deux nouvelles installations au pont de Sault Ste. Marie et au pont des Mille-Îles; définition de solutions créatrices pour répondre aux exigences. Soutien et entretien fournis en continu aux installations permanentes à trois ponts internationaux

9.4 Programme 4 – Services internes

Objectifs	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
1. Établir un cadre de politiques commun.	Réalisation de l'inventaire des services internes, politiques, processus et systèmes ainsi qu'établissement du plan d'intégration.	2015-17	Calendrier respecté

Objectifs	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
	Intégration des politiques, des processus et des systèmes de tous les services internes (RH, finances, technologies de l'information).	2015-17	En continu : Infrastructure informatique et systèmes de rémunération achevés en grande partie. Mise en œuvre du plan d'intégration des finances avancée. Revue des avantages sociaux des employés en cours.
2. Opérer la fusion de la façon annoncée dans le projet de *loi C-4 – Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013*.	Négociation d'un accord international et exécution de la fusion avec la CPIVM (en fonction des discussions binationales de TC).	À déterminer	Objectif non réalisé : Subordonné à un accord conclu avec le partenaire américain pour cet emplacement, la SLSDC. TC mène les discussions bilatérales fédérales.
3. Améliorer les communications avec les intervenants pour s'assurer de tenir les usagers bien au fait des changements administratifs, de l'avancement des travaux et des répercussions sur le trafic en utilisant les médias sociaux et autres outils de communication.	Refonte complète du site Web.	2016-17	En continu : Intégration de base du site Web terminée. Revue approfondie, intégration et modernisation en phase de planification.
	Collecte de données sur le nombre de visiteurs et d'abonnés aux médias sociaux ainsi que sur l'utilisation d'autres canaux.	Une fois par année	Objectif réalisé

Objectifs	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
4. Définir les bases d'une stratégie d'amélioration du service à la clientèle.	Collecte et analyse des données de référence sur les clients composant le trafic commercial et passager afin d'identifier les écarts.	2017-18	En continu : Données de base disponibles pour tous les ponts. Analyse et définition des écarts.
	Réalisation en priorité de sondages auprès de la clientèle.	2016-18	Engagement envers l'objectif. Planification initiale en cours.
5. Mise en œuvre de la directive concernant le régime de retraite.	État de la stratégie de mise en œuvre des régimes de retraite.	2017	Engagement envers l'objectif. Plan de mise en œuvre en cours d'élaboration.
6. Atteindre l'autonomie financière.	Atteinte du seuil de rentabilité des péages permettant de couvrir les charges par pont et pour l'ensemble du portefeuille.	Une fois par année	Calendrier respecté. À mi-année, le ratio revenus/charges a été amélioré par rapport aux prévisions de l'exercice précédent.
7. Intégrer les systèmes financiers.	Intégration complète et améliorations des systèmes financiers.	2016-18	En cours : Migration de tous les utilisateurs vers le système commun effectuée; mise à niveau complète du système financier en cours.
	Intégration complète des réseaux.	2016-17	Calendrier respecté.

Objectifs	Indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
8. Intégrer la gestion et les technologies de l'information.	Intégration et amélioration des systèmes de gestion de l'information.	2016-20	En cours : Objectif lié à l'évaluation des besoins associés aux systèmes de gestion de l'information, des RH et de gestion des actifs.
9. Négocier une nouvelle convention collective avec l'agent négociateur des employés syndiqués.	Finalisation des négociations entre la direction et le syndicat, y compris la signature d'une nouvelle convention collective.	2016	Objectif réalisé : Convention collective signée en décembre 2016

10 Annexe 1 – Liste des abréviations

AAP	ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES
AIPRP	ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
APBW	ADMINISTRATION DU PONT BLUE WATER
ASFC	AGENCE DES SERVICES FRONTALIERS DU CANADA
CMA	CONSEIL DES MOHAWKS D'AKWASASNE
CPIVM	CORPORATION DU PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME, LTÉE
IBA	INTERNATIONAL BRIDGE ADMINISTRATION
IFRS	NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE
LCSA	*LOI CANADIENNE SUR LES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS*
LGFP	*LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES*
LPTI	*LOI SUR LES PONTS ET TUNNELS INTERNATIONAUX*
MDOT	MICHIGAN DEPARTMENT OF TRANSPORT
PBOA	PUBLIC BRIDGE OPERATORS ASSOCIATION
PPD	PRÉSIDENTE ET PREMIÈRE DIRIGEANTE
SLSDC	ST. LAWRENCE SEAWAY DEVELOPMENT CORPORATION
SPAC	SERVICES PUBLICS ET APPROVISIONNEMENT CANADA
SPFL	SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX LIMITÉE
SPRSM	SOCIÉTÉ DU PONT DE LA RIVIÈRE STE MARIE
SSMBA	PONT INTERNATIONAL DE SAULT STE. MARIE
TC	TRANSPORTS CANADA
TIBA	THOUSAND ISLAND BRIDGE AUTHORITY

11 Remerciements

La Société fédérale des ponts Limitée tient à souligner et à reconnaître l'aide inestimable qu'elle a reçue dans la planification, l'exploitation et la réalisation de projets d'immobilisations à tous les ponts, à savoir :

- L'*International Bridge Administration*;
- Le *Michigan Department of Transportation*;
- La *Thousand Islands Bridge Authority*; et
- La *St. Lawrence Seaway Development Corporation*.

La préparation du présent plan s'est effectuée grâce au dévouement et à la collaboration de nombreuses personnes. Le plan vise à fournir des renseignements complets et fiables sur lesquels s'appuyer pour obtenir des approbations gouvernementales, prendre des décisions administratives, ainsi qu'assurer une gestion responsable des actifs et des ressources de la Société.